

Илья Любимов

# Как найти источник вдохновения для команды,

или Что делать, если в команде разброд и шатания



Saint  
TeamLead  
Conf 2022





# Илья Любимов

**agile-coach в Nexters**

Помогаю командам и организациям лучше понимать, что происходит.  
Практикую системный коучинг орг.расстановки.

Исследую неочевидные подходы в менеджменте и жизни. И тему  
возникающего будущего: "Какое будущее хочет прийти в этот мир через тебя и  
организацию? Как научиться в этом ориентироваться и не теряться? Как найти  
и сформулировать то видение, в котором есть энергия?"

Про это, кстати, частично доклад и будет.

---

**TG WA:** 89218618580

# Как устроен доклад:

- 1.** Я расскажу о том, какие проблемы может решить источник вдохновения
- 2.** Общая схема
- 3.** Область применимости
- 4.** Кейс
- 5.** Подробные инструкции по проведению в своей команде

**Какие виды  
разброда  
и шатания  
встречаются  
в командах?**



# **Какие виды разброда и шатания встречаются в командах?**

**Конфликты**



# Какие виды разброда и шатания встречаются в командах?

**Конфликты**



**Низкая энергия**



# Какие виды разброда и шатания встречаются в командах?

**Конфликты**



**Низкая энергия**



**Лебедь раком щуку**



# Какие виды разброда и шатания встречаются в командах?

## Конфликты



- «Дедовщина»
- Борьба за власть

## Низкая энергия



Один тащит,  
у остальных лапки

## Лебедь раком щуку



- Клановые войны
- Никто не понимает, что происходит и не проясняет

# Какие виды разброда и шатания встречаются в командах?

## Конфликты



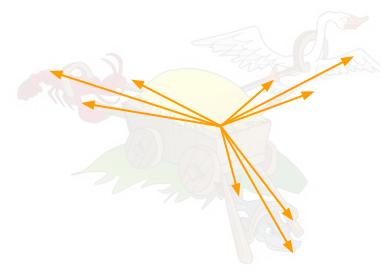
- «Дедовщина»
- Борьба за власть

## Низкая энергия



- Один тащит, у остальных лапки

## Лебедь раком щуку

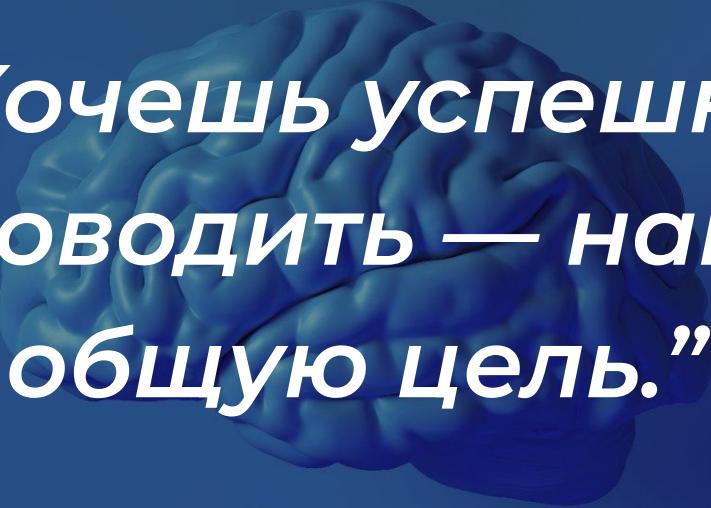


- Клановые войны
- Никто не понимает, что происходит и не проясняет

**А хочется-то целеустремлённости и синергии! )**

---





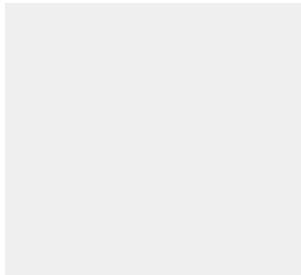
**„Хочешь успешно  
руководить — найди  
общую цель.”**

**Вопрос:  
а как?**

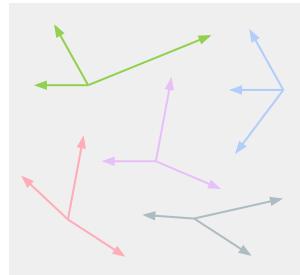


# Если совсем коротко, алгоритм вот такой:

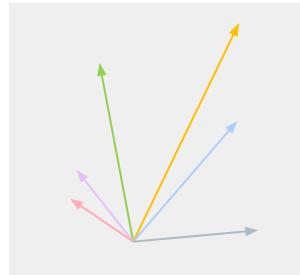
1. Создаем  
условия



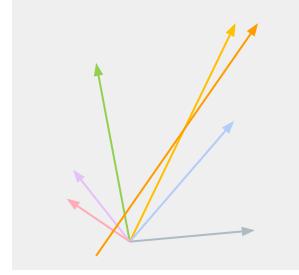
2. Опрашиваем  
каждого



3. Выделяем  
общее



4. Добавляем  
желание  
компании



5. Подбираем  
вдохновляющую  
формулировку



Я называю её  
«поэтической  
целью»

# **Когда может не получиться:**

- 1.** Центр принятия решения за пределами команды.
- 2.** У людей нет доверия к вам/к инструменту. (Тогда бы я делал то же самое, но через частные беседы).
- 3.** Может выясниться, что людям недоговаривали и их нанимали не для того, для чего на самом деле существует команда.
- 4.** Хорошо работает на небольших командах. До 13 человек. Больше пробовал, один раз — не получилось. Думаю, что можно провести в небольшой команде команд (до 36 человек) в несколько этапов.
- 5.** Уровень команды неважен.
- 6.** Может оказаться, что общей цели нет. Проверочный вопрос: можете ли вы справиться друг без друга? Тогда не стоит вкладываться в бессмысленную сущность — отомрёт сама.

# Кейс



Команда разваливается.

Много конфликтов. И внутри и вовне.

Вы подключаетесь к команде.



С чего начнёте?



**Нужно быстро понять,  
что за люди в команде и чего  
они вообще хотят.**



# Экспресс-сверка по целям и ценностям

*Зачем я хожу  
на работу?*

*В какой команде  
я бы хотел работать?*

*Что я готов для  
этого делать?*

*Что я не готов  
делать никогда?*

# Это сработало

## Зачем я хожу на работу

Выяснилось, что многие хотят признания.

## В какой команде я хочу работать

Выяснилось, что видение команды тоже во многом схожее: поддержка, уважение

## Что я хочу делать

Эти ответы помогают распределить работу и зоны ответственности между людьми.

## Что я не готов терпеть в команде

Тут было очень много полезных разговоров про установление и выравнивание границ. Какое поведение приемлемо, а какое нет.

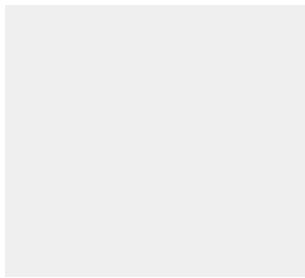
**Но чего-то  
не хватало....**

**Чего?**

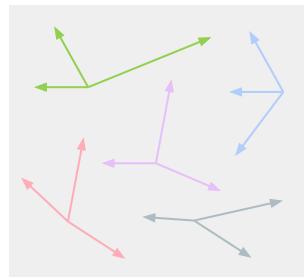


# Общий алгоритм:

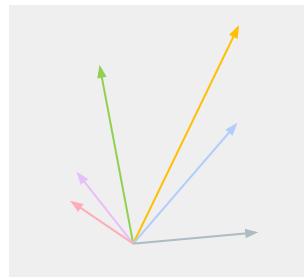
1. Создаем  
условия



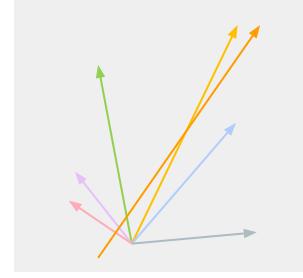
2. Опрашиваем  
каждого



3. Выделяем  
общее



4. Добавляем  
желание  
компании



5. Подбираем  
вдохновляющую  
формулировку





## Цели бизнеса

Люди собрались, чтобы получать признание — это хорошо. Но платят им за другое.



## Цели бизнеса

Люди собрались, чтобы получать признание — это хорошо. Но платят им за другое.

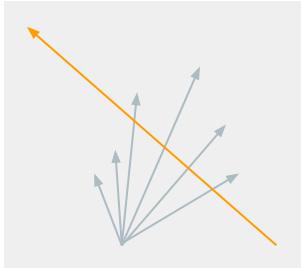
## Ёмкой формулировки

Список хотелок хорош.  
Но на 9 человек по 3-5 стикеров.  
**Общее, конечно, улавливается, но ...**



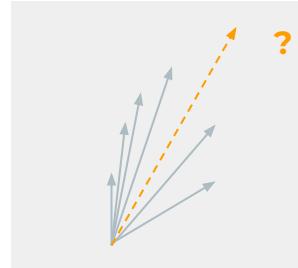
## Цели бизнеса

Люди собрались, чтобы получать признание — это хорошо. Но платят им за другое.



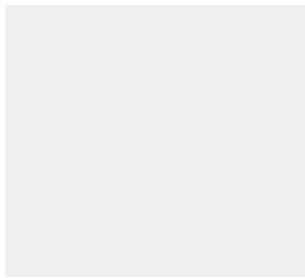
## Ёмкой формулировки

Список хотелок хорош.  
Но на 9 человек по 3-5 стикеров.  
**Общее, конечно, улавливается,**  
**но ...**

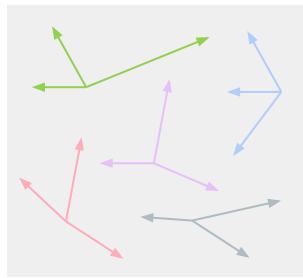


# Итого. Подробно:

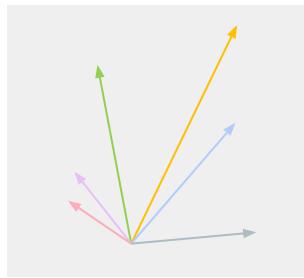
1. Создаем  
условия



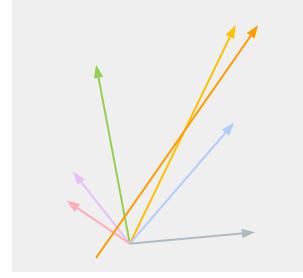
2. Опрашиваем  
каждого



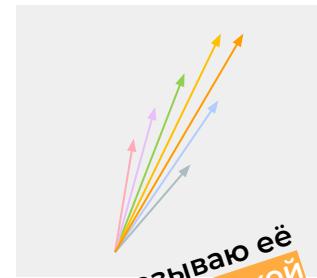
3. Выделяем  
общее



4. Добавляем  
желание  
компании



5. Подбираем  
вдохновляющую  
формулировку



Я называю её  
«поэтической  
целью»

# **Результат команды из кейса:**

- 1.** Вошла в шорт-лист премии
- 2.** Попутно перевыполнила ожидания компании от команды



# План встречи:

1. Создать доверительную атмосферу. Лучше всего работают истории про себя. Тут мы делали “Мой самый большой файл уходящего года”.
2. Люди на стикерах пишут ответы на все четыре вопроса и приклеивают в соответствующий квадрат.
3. Потом рассказывают о том, что написали. Обсуждаем квадраты по очереди.
4. Важно проговорить содержание последнего квадрата до конкретных действий.
5. Обсудите, кто что делает для движения к этой цели. Наметьте шаги и точки синхронизации.

**После встречи я оставил стикеры висеть в комнате на пару недель.**

# Важные нюансы

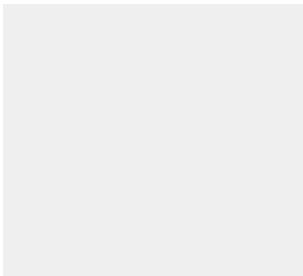
- Предварительно показать план встречи, объяснить смысл и предложить внести корректировки. Это снимает ненужную неопределенность и дает возможность собрать и отработать возражения до мероприятия.
- Важно начать с личных историй. Создаёт доверие. Универсальная тема: “Лучшая команда в моей жизни”.
- Важно подготовить блок “Чего компания хочет от команды”. Желательно, чтобы кто-то сверху пришёл и рассказал.
- Важно сделать всё за одну сессию. И, если есть возможность, очно.
- Поэтическая цель формулируется не всегда сразу. Это нормально.
- Критерий хорошо сформулированной поэтической цели — она вдохновляет, заряжает энергией.
- Если вы внешний человек по отношению к команде: консультант, HR или менеджер, подумайте, хотите ли вы встроить свой вектор в результирующий вектор команды.

# А ЧТО ДАЛЬШЕ?

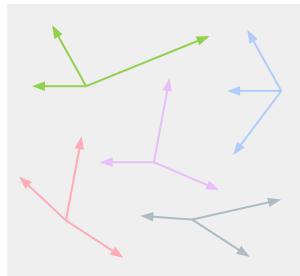
1. По возможности встроить “поэтическую” цель команды в официальные цели команды. Например, если у вас OKR, это может быть проще, там как раз нужны амбициозные цели.
2. Брать в работу задачи по приближению к этой цели. Используйте “поэтическую” цель, как аргумент и критерий в принятии решений.
3. Периодически устраивать ретроспективы на тему “Стали ли мы ближе к нашей цели?”
4. Все пионерлагерные методы, если команда такое любит: цель на стене, футболочки и т.п.
5. Празднуйте завершения этапов движения к цели. Ну и, конечно же, достижение самой цели!

# Напоследок еще раз напомню алгоритм:

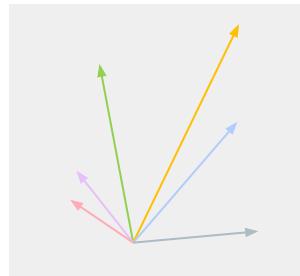
1. Создаем  
условия



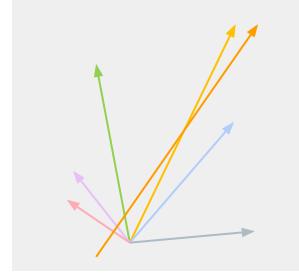
2. Опрашиваем  
каждого



3. Выделяем  
общее



4. Добавляем  
желание  
компании



5. Подбираем  
вдохновляющую  
формулировку





Общая цель —  
мощный  
источник  
вдохновения



Теперь и вы знаете,  
как его активировать